

概要



Logistics
Real estate
Cooperative

物流不動産協同組合

次世代物流ビジネス構想

— 物流 × 不動産 × AI × 人材で「新しい業界」を創る —



次世代物流ビジネス構想の
グランドデザイン資料

物流不動産ビジネスから次世代物流ビジネスへ — 異業種共創・人材・AIを融合し、新たな物流産業を創る —

イーソーコグループ 会長
物流不動産協同組合 代表理事
大谷 巖一

はじめに

物物流危機を、新産業創設の機会へ

日本の物流産業はいま、歴史的な転換点に立っている。

「物流2024年問題」は、一過性の労働時間規制の問題ではなかった。人口減少と少子高齢化、ドライバーをはじめとする担い手不足、物流コストの上昇、低い労働生産性、物流施設の老朽化、事業承継・後継者不足、DX・AIへの対応、大手企業と中小企業との投資格差など、物流業界が長年抱えてきた構造課題を一気に顕在化させた。政府の当初試算では、何も対策を講じなければ2030年度に約34%の輸送力不足が生じる可能性が示されていた。その後、官民の取り組みにより2024年度に想定されていた約14%の不足は概ね克服されたものの、最新の検証でも2030年度には平均約7%、最大約25%の輸送力不足が生じ得るとされている。物流危機は解消したのではなく、2024年問題から「2030年問題」へと舞台を移したのである。

一方で私は、この大きな構造変化を物流産業にとっての「危機」だけとは考えていない。大きな課題があるところには、大きなビジネスチャンスがある。これまでの仕組みでは解決できない問題が増えているからこそ、従来とは異なる発想、異なる人材、異なる産業との連携によって、新しい価値を生み出す余地が生まれている。さらに、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な進化によって、これまで一部のベテランや担当者個人に依存していた知識、営業ノウハウ、顧客情報、現場の暗黙知、成功・失敗事例を、組織の「集合知」として蓄積・共有・活用できる時代が到来した。特にAIは、大企業だけの武器ではない。クラウド、API、生成AI、ローカルAIなどを組み合わせることで、中小企業であっても、小さく、早く、低コストでDX・AIを実装できる可能性が大きく広がっている。

■ 物流不動産ビジネスから、次世代物流ビジネスへ

私たちが長年取り組んできた「物流不動産ビジネス」も、この変化のなかで進化してきた。

物流不動産ビジネスは、単に倉庫や物流施設を紹介する不動産ビジネスではない。物流施設を起点として、保管、輸配送、流通加工、不動産、建築、施設管理、資産活用、人材、ITなどへ事業領域を広げ、物流施設を「保管する場所」から「価値を生み出す経営資産」へ変えるビジネスである。そして、この物流不動産ビジネスを従来の物流業と融合し、さらに不動産、建築、金融、IT・AI、人材、教育、商流、広報などの専門機能を横断的につないだものが、本書で提唱する

「次世代物流ビジネス」である。その基本思想は、

「タテからタテヨコへ。DX・AIを推進力に、異業種共創によって新しい価値を創る」ことである。一社ですべてを抱えるのではない。それぞれの企業、それぞれの専門家が持つ「タテ」の強みを残しながら、それを「ヨコ」につなぐ。物流を核として、不動産、建築、金融、IT・AI、人材、教育、行政、大学などを結び、一社では解決できない問題を「集合知」で解決する。私は、そこにこれからの中小物流企業の新しい成長可能性があると考えている。

■ 国の物流政策も「物流を価値創造産業へ」という方向へ動き始めた

2026年は、その意味でも大きな節目となった。2026年4月には物流効率化法が全面施行され、一定規模以上の荷主・物流事業者には、中長期計画や定期報告などが義務付けられた。物流改革は「努力」だけではなく、企業経営そのものに組み込む段階へ入っている。さらに、2026～2030年度の「総合物流施策大綱」では、2030年度までを物流革新の「集中改革期間」と位置づけ、徹底した物流効率化、商慣行の見直し、人材の地位・能力向上、物流DX・GXと標準化、サプライチェーンの高度化・強靱化などを推進する方向が示されている。特に注目したいのは、物流を単なる「コスト」としてではなく、「新たな価値を創造するサービス」へ転換するという考え方である。これは、私たちが目指してきた次世代物流ビジネスの方向性とも重なる。物流を単独の「運ぶ産業」として捉えるのではなく、人・モノ・情報・不動産・AI・地域を結ぶ社会インフラとして再定義し異なる産業や専門分野を横断的につなぐことで新しい価値、新しい仕事、新しい収益を生み出していく。物流改革を「効率化」だけで終わらせず「産業創造」へ発展させる。これが次世代物流ビジネスの目指す方向である。

■ 中小物流企業を「守る」から「成長させる」へ

そして、この構想の最大の目的は、一部の企業だけが成長することではない。日本各地で物流を支えてきた中小物流企業が、これからも地域社会と産業を支え続けられる経営基盤をつくることである。中小物流企業には、大手企業にはない強みがある。地域との信用、顧客との長い関係、物流施設、土地、現場力、そして毎日顧客の現場を往来することによって得られる「一次情報」である。

次世代物流ビジネスでは、これらを眠った資産のままにしない。

そこで、イーソーコグループと物流不動産協同組合では、協同組合が本来持つ「相互扶助」の精神を基盤として、次の仕組みを一体化し、社会実装を進めている。

物流不動産ビジネス——物流施設・企業資産から新たな収益を創る

* 実装三戦略（出島・出城・同盟）——企業ごとに最適な方法で次世代物流ビジネスを導入する

* N-LUP——物流・不動産・AI・人材等を横断し、現場で変革を実装する

* Utility Portal——現場の一次情報を収集・発信・共有する

* OSAI（Omni Sales AI）——営業情報・経験知を「営業知識OS」として集合知化する

* オムニ営業——N-LUP、AI、ストラテジーチーム、専門家が協働して顧客課題を解決する

* SSP（Synergy Spiral Platform）——課題から新商品・新サービス・新事業を生み出す

* ESS——経理・財務・人事等をDX化・共有化し、実装企業を支える「バックオフィスOS」となる

そして、現場の一次情報

→ Utility Portal→ OSAI→ N-LUP・ストラテジーチーム・専門家→ オムニ営業→ SSPによる価値創造

→ 実装→ 成果→ 新たな一次情報という循環を回す。企業が活動すればするほど情報が集まり、人が成長し、AIが学び、集合知が増え、その集合知が再び中小物流企業の課題解決へ還元される。

これが、次世代物流ビジネスの基本構造である。

■ AIが創り、Z世代が実装する新しい物流産業へ

この仕組みを未来へつなぐ主役は、次の世代である。AIが人間の仕事を奪うのではない。AIによって人間の経験と知識を拡張し、デジタルネイティブであるZ世代が、それを武器として物流現場へ入り、ベテラン、専門家、地域企業と協働しながら新しい価値を実装していく。その中心的人材が、N-LUP（Next Generation Logistics Utility Player）である。そして、出島・出城・同盟によって企業をつなぎ、地域をつなぎ、業界をつなぎ、「点」から「線」、「線」から「面」へ広げていく。その先に私たちが目指しているものは、単なる一企業の新規事業ではない。

物流×不動産×AI×人材による「新しい業界」の創設である。物流危機を、新産業創設の機会へ。

日本の物流を支えてきた先人たちの信用、資産、現場力を大切に受け継ぎながら、AIと次世代の力を加え、物流をもっと魅力的で、もっと生産性が高く、もっと未来のある産業へ変えていく。

本書『次世代物流ビジネス』は、そのための思想、仕組み、人材、AI、実装方法、そして新業界創設までを一つにつないだ「設計図」である。

大谷巖一
自己紹介



クリックで
視聴可能

Click



1 物流を核とした異業種共創

物流不動産協同組合は、物流不動産に関係する中小企業が、業種や企業の垣根を越えて連携し、新たな事業を共創するための組織である。その出発点には、物流業界における情報の分断と、営業活動の属人化に対する問題意識があった。物流の現場には、倉庫の空き状況、荷物の動き、企業の拠点再編、新規事業、設備投資、人材採用、資金需要など、経営に直結する多くの情報が存在している。しかし従来は、こうした情報が担当者や個々の企業の内部にとどまり、組織や業界全体の価値として十分に活用されてこなかった。そこで、ITを活用して情報を共有し、物流、倉庫、運送、不動産、建築、金融、IT、人材など、異なる分野の専門性を組み合わせることによって、中小企業であっても新たな事業を創出できる仕組みづくりを目指した。この考え方に賛同した異業種6社が集まり、2002年に「協同組合 物流情報ネット・イー」が設立された。2018年には、事業内容と目指す方向性をより明確にするため、「物流不動産協同組合」へ名称を変更した。協同組合という組織形態を選んだ理由は、特定の一社が強い主導権を握るのではなく、参加企業が対等な立場で知識、情報、技術、人材、顧客基盤を持ち寄り、互いの強みを活かしながら共に成長する仕組みをつくるためである。さらに、この仕組みを幅広い企業や人材へ開放するため、賛助会員制度や研究会会員制度を設け、異業種からの参加を積極的に進めてきた。現在では、組合員、賛助会員、研究会会員を合わせたネットワークは1,000名を超えている。こうした多様な企業と人材の交流から、異なる業界の知識や視点を掛け合わせる「クロスシンキング」と、そこから新たな価値を生み出す「クロスクリエイティビティ」が生まれる。これは、企業同士が競争するだけでなく、「共創」によって中小企業の可能性を広げるという考え方である。

物流不動産協同組合の六つの中核事業

1. 次世代物流ビジネスの普及・実装支援
 - ― 新業界創設
2. 共同受注・共同事業の推進
 - ― 収益拡大
3. 異業種共創と物流情報システムの研究・開発
 - ― イノベーション創出
4. 人材育成・教育・知識普及
 - ― N-LUP・OSAIの活用
5. 補助金・政策活用支援
 - ― 行政連携
6. 経営・事業化・社会実装支援
 - ― 総合支援

さらに、政治、行政、大学、研究機関、物流関係団体とも連携し、個々の民間企業だけでは解決が難しい物流業界の構造的課題にも取り組んでいる。2025年12月には、物流政策に長年携わってきた元復興大臣の今村雅弘氏が、次世代物流ビジネス研究会会長に就任した。これにより、物流不動産協同組合は、民間企業同士の異業種連携組織にとどまらず、政治、行政、大学・研究機関、民間企業を結ぶ「政・官・学・民」の共創プラットフォームとして、その役割を一層強めている。

2 物流不動産ビジネスとは何か

物流不動産ビジネスとは、倉庫業と不動産業の双方の特徴を組み合わせ、物流施設という「空間」から新たな価値と収益を生み出す事業である。倉庫業では、荷物を預かる「寄託契約」が基本となる。一方、不動産業では、建物や土地を貸す「賃貸借契約」が基本となる。契約形態や商慣行、制度は異なるものの、両者はいずれも「空間を活用する産業」である。倉庫は荷物を保管する場所であると同時に、企業活動を支える事業拠点であり、重要な経営資源でもある。

そのため、倉庫や物流施設を単なる保管場所として見るのではなく、不動産、営業、建築、設備、金融、人材、情報などを含む総合的な経営資産として捉える必要がある。物流不動産ビジネスの原型となる考え方は、1980年代から存在していた。当時、倉庫業は運輸省、不動産業は建設省の所管であり、行政上も異なる産業として扱われていた。その後、2001年に運輸省、建設省、国土庁、北海道開発庁が統合され、国土交通省が発足した。これは省庁再編であると同時に、物流と不動産が本来密接な関係を持つことを象徴する出来事でもあった。物流施設は、物流と不動産が交わる「結節点」なのである。

3 倉庫業の「守り」と不動産業の「攻め」

倉庫業と不動産業は、同じ空間を扱いながら、異なる視点と文化を持っている。倉庫業では、荷物の体積を示す「立方メートル」が重要な単位となる。荷物を安全に保管し、品質を維持し、安定的に業務を継続することが求められる。そのため、倉庫業は安全、品質、継続性を重視する「守り」の産業といえる。これに対し、不動産業では、土地や建物の面積を示す「平方メートル」が基本となる。物件の開発、用途変更、売買、賃貸、仲介、有効活用などを通じて、資産価値を高め、新たな収益機会を生み出すことが重視される。不動産業は、価値と収益を創出する「攻め」の産業である。物流不動産ビジネスは、倉庫業が持つディフェンス力と、不動産業が持つオフェンス力を組み合わせた、攻守一体のビジネスモデルである。物流の安全性や安定性を維持しながら、施設の有効活用、新用途の開発、寄託、賃貸、売買、仲介、コンサルティング、リノベーションなどへ事業領域を広げ、収益源の多様化と資産価値の向上を図る。これにより、従来の物流業だけでは得られなかった新たな収益機会を生み出すことが可能になる。

4 物流施設の「用途情報」がビジネスを生む

一般的な不動産の仲介や賃貸では、主に次の三つの条件が重視される。

1. 立地
2. 面積
3. 賃料

しかし、物流不動産ビジネスが取り扱う物流施設では、これらに加えて「使用用途」が極めて重要となる。物流センターとして使用するのか、流通加工場、工場、ラボなどの研究施設、スタジオ、ショールーム、オフィスとして使用するのかによって、必要となる設備、サービス、許認可、人材、工事内容は大きく異なる。使用用途が分かれば、そこから、

- * 運送
- * 荷役
- * 流通加工
- * マスターリース
- * 建築
- * 内装・設備工事
- * リノベーション
- * 人材採用
- * DX・AI導入支援
- * システム開発
- * 金融・ファイナンス
- * 不動産売買

など、多様なビジネスが派生する。つまり、物流不動産ビジネスとは、単に空いている倉庫を紹介するマッチングビジネスではない。物流施設の立地、面積、賃料、用途、設備条件に加え、企業が抱える経営課題まで把握し、それらの情報を起点として、複数の事業と収益機会を創り出すソリューションビジネスなのである。

5 物流施設の需要情報は「企業の未来情報」

物流施設を探している企業は、多くの場合、何らかの経営上の変化を迎えている。

例えば、

- * 事業を拡大したい
- * 新しい市場や地域へ進出したい
- * 新規事業を始めたい
- * 生産・物流拠点を新設、移転、再編したい
- * 設備投資やDX・自動化を進めたい
- * 人材を採用・再配置したい
- * 保有不動産を有効活用したい
- * 資金を調達したい
- * 事業承継やM&Aを検討したい

といった動きである。そのため、物流施設の需要情報は、単なる「倉庫を探している」という物件情報ではない。その企業が、これからどこへ向かおうとしているのかを先行して映し出す「企業の未来情報」なのである。例えば、「今の倉庫では狭くなった」という情報の裏側には、売上拡大や取扱貨物の増加があるかもしれない。「新しい地域に倉庫が欲しい」という情報には、新市場への進出や物流網再編という経営戦略が隠れている可能性がある。逆に、「倉庫に空きが出た」という情報からは、事業縮小だけでなく、拠点再編、資産活用、テナント誘致、サブリース、売却、建替えなど、新たな経営課題とビジネス機会が見えてくる。つまり、物流施設のリーシング活動は、単なる物件仲介ではない。企業の変化をいち早く察知し、将来構想や潜在的な経営課題を発見する「一次情報の入口」でもある。

■ 物流現場は「一次情報の宝庫」である

さらに、次世代物流ビジネスでは、情報収集の対象を物流施設の需要情報だけに限定しない。倉庫や配送先など、日々、人と荷物が行き交う物流現場には、空きスペース、人手不足、荷物の増減、施設老朽化、作業効率、輸配送、設備、建替え、資産活用など現場へ行かなければ得られない一次情報が数多く存在する。これまで単なる「現場情報」として見過ごされてきたものを、課題情報・需要情報・経営情報へ変換し、さらにビジネスへつなげることが、次世代物流ビジネスの大きな特徴である。イーソーコグループではこうした物流施設、顧客、案件、営業活動、現場課題、専門家ネットワークなどの情報をUtility Portal（情報共有プラットフォーム）へ集約し、組織全体で共有・活用する仕組みを構築している。さらに、その情報をOSAI（Omni Sales AI）＝営業知識OSへつなぎ、長年蓄積してきた物流不動産ビジネス、次世代物流ビジネスの営業ノウハウや過去事例と組み合わせることで、課題の整理、案件化、専門家との連携、ソリューションの検討へ発展させていく。すなわち、現場の一次情報→Utility Portal→OSAI→N-LUP・ストラテジーチーム・専門家→オムニ営業→課題解決・事業化→新たな一次情報という情報循環である。近年は、物流施設の利用方法も多様化している。従来型の長期賃貸借や寄託だけではなく、短期利用、共同利用、シェアリング、マッチング、サブリースなど、物流企業のニーズに応じた柔軟な利用方法が広がっている。さらに物流施設は、単なる「荷物を保管する箱」から、物流DX、自動化、ロボット、流通加工、商流、データなどを組み合わせて価値を創出する産業インフラへと進化しつつある。物流と不動産の境界だけでなく物流と情報産業、商流、テクノロジーとの境界も近づいている。次世代物流ビジネスとは、「荷物を運ぶ」だけではなく「情報を運び、情報を価値へ変える」ビジネスでもある。物流施設の需要情報は、その入口となる「企業の未来情報」なのである。

6 次世代物流ビジネスを担うN-LUP

— 異業種とAIをつなぎ、現場で実装する「ノード人材」 —

物流不動産ビジネスは、物流と不動産の双方を理解する人材がいなければ実践できない。しかし、倉庫業と不動産業では、単位、契約、商慣行、価値観、営業手法、業界文化が異なる。そのため、どちらか一方の経験だけでは、両者を融合したビジネスを十分に展開することは難しい。さらに次世代物流ビジネスでは、不動産だけではなく、建築、施設管理、金融、IT・AI、人材、広報、経営など、さらに多くの専門領域を横断する必要がある。そこで、2018年から本格的に進めてきたのが、次世代物流ビジネスを担う人材をゼロベースから育成する「N-LUP」構想である。

N-LUPとは、Next Generation Logistics Utility Player（次世代物流ユーティリティプレイヤー）の略称である。N-LUPは、物流現場だけを担う人材でも、不動産営業だけを行う人材でもない。物流を核として、不動産、建築、施設管理、金融、営業、DX・AIなど複数の領域を横断的に理解し、現場で課題を発見し、人・情報・AI・専門家をつなぎ、解決策を実装する人材である。

■ クロス・ジョブローテーションで「現場知」を身につける

N-LUP育成では、座学だけで専門知識を教えるのではない。新卒・若手社員を中心として、物流現場 → 物流営業 → 不動産営業 → 建物管理 → 建築・設備 → AI・DX → 営業・経営など、複数領域を実際に経験するクロス・ジョブローテーションを重視している。物流現場では、自ら汗を流して荷物と人の動きを知る。不動産では仲介、契約、資産活用を学ぶ。建築・施設管理では建物そのものを理解する。そしてAI・DXでは、現場で得た暗黙知を標準化・平準化・見える化・共有化する方法を身につける。こうした実践経験を、5層コンピテンシーフレームワークによる体系的な教育と組み合わせ、知識だけではなく「現場で使える能力」へ変えていく。

■ N-LUPは「何でも自分でやる人」ではない

N-LUPについて、特に重要なのがノード（接続点）機能である。次世代物流ビジネスが対象とする領域は広く、一人ですべての専門家になることはできないし、その必要もない。重要なのは、「自分で全部解決する力」ではなく、「誰とつなげれば解決できるかを判断し、適切な専門家へアクセスできる力」である。物流、不動産、建築、金融、IT・AI、法務、人材などの専門家をつなぎ、Utility PortalとOSAIを活用しながら、必要に応じてストラテジーチームや上級N-LUPへ相談する。N-LUP自身が、異業種ネットワークの「ノード」として機能するのである。

■ AI時代の「前線配備型」実装人材へ

N-LUPは、実装三戦略によって連携する企業に対して、単なる人材派遣として配置されるものではない。物流ハイブリッド経営などの現場へ入り、企業とともに課題を発見し、Utility Portal、OSAI、オムニ営業、SSPなどを活用しながら、解決策の構築から実装・定着まで伴走する。これは、AI・IT分野でいうFDE（Forward Deployed Engineer：前線配備エンジニア）にも通じる考え方である。次世代物流ビジネスでは、これを物流、不動産、経営、AIまで含めた実装人材へ発展させていく。そしてN-LUPが各地域・各企業へ配置されれば、一人ひとりが「点」となり、その点がUtility PortalとOSAIによって「線」につながり、さらに実装三戦略によって地域や業界を越えた「面」へ広がっていく。N-LUPは単なる多能工ではない。現場を知り、AIを使い、人と専門家をつなぎ、企業変革を最後まで実装する「次世代物流ビジネスの実装人材」である。次世代物流ビジネスの社会実装、そして「新しい業界」の創設は、このN-LUPという次世代人材の育成なくして実現できない。

7 物流不動産ビジネスから次世代物流ビジネスへ

物流不動産ビジネスは、物流施設という資産を有効活用し、新たな価値と収益を生み出す事業モデルである。次世代物流ビジネスは、この物流不動産ビジネスを従来の物流業に融合し、物流企業そのものを高付加価値型企业へ進化させる構想である。従来、物流は社会や企業活動を支える重要なインフラでありながら、費用を負担する「コストセンター」として捉えられる傾向が強かった。しかし、物流施設、物流データ、顧客情報、地域ネットワーク、異業種、人材、DX、AIなどを組み合わせれば、物流は自ら価値と収益を生み出す「プロフィットセンター」へ転換することができる。

この関係は、次の三層に整理できる。

第1層 物流不動産

倉庫、配送センター、冷凍冷蔵施設、物流用地、トラックターミナル、工場併設倉庫などの「ハード・資産」である。

第2層 物流不動産ビジネス

物流不動産を有効活用し、仲介、賃貸、管理、転貸、リノベーション、開発、売買、金融化、DXなどによって収益を生み出す「ソフト・事業モデル」である。

第3層 次世代物流ビジネス

従来の物流業と物流不動産ビジネスを融合し、不動産、建築、金融、IT、DX、AI、人材、教育、行政、大学などを巻き込み、新たな価値と市場を創出する「新産業構想」である。物流不動産が「資産」、物流不動産ビジネスが「資産を収益化する仕組み」であるのに対し、次世代物流ビジネスは、それらを従来の物流業と融合し、新たな産業と市場を創り出す考え方である。

8 物流ハイブリッド経営による地域展開

現在、次世代物流ビジネスは、ロジャーズ教授のイノベーション普及理論において、アーリーアダプター、すなわち初期採用層の段階にある。今後、この構想を社会へ定着させるためには、最大の壁である「ギャズム」を乗り越え、アーリーマジョリティへ普及させることが不可欠である。そのためには、本部だけで活動するのではなく、全国各地に実践拠点をつくり、地域に根ざした成功事例を積み重ねていく必要がある。その中核となる実装モデルが「物流ハイブリッド経営」である。

物流ハイブリッド経営とは、従来の物流事業を基盤としながら、不動産、建築、DX、AI、人材、金融などの専門機能を融合させ、新たな収益源を創出する次世代の経営モデルである。さらに、既存組織のしがらみや固定観念、現状維持にとらわれず、既存組織から一定の距離を置いた環境で、ゼロベースから新たな事業や組織を立ち上げる。そこは、Z世代をはじめとする次世代人材が、既存の序列や慣習に縛られることなく、主体的に挑戦できる実践プラットフォームでもある。物流企業が長年培ってきた信用、顧客基盤、物流施設、人材、地域との信頼関係を活かしながら、新たな事業領域へ挑戦することで、既存事業を強化するとともに、持続的な成長を実現する。今後は、全国各地に物流ハイブリッド経営の実践企業や合併会社を設立し、それぞれをネットワーク化することで、地域間の知識、人材、案件、ノウハウを共有していく。これは、「点から線へ、線から面へ」という発想に基づく全国展開戦略である。各地域で生まれた成功事例が相互に連携し、SSP、OSAI、N-LUPと結び付くことによって、知識と実践の好循環が生まれる。この地域展開を通じて、次世代物流ビジネスを一部の先進的な取り組みから全国へ広げ、新たな産業、新たな業界として社会へ定着させることを目指す。



クリックで
視聴できます

Click

物流ハイブリッド経営の補足動画

9 オムニ営業が変える営業活動

— 「個人が売る営業」から「組織で課題を解く営業」へ —

N-LUPが次世代物流ビジネスを実践するうえで、重要な道具となるのがスマートフォンである。スマートフォンには、Utility Portalをはじめ、顧客管理、物件情報、案件管理、情報共有、オンライン会議、生成AIなど、営業活動に必要な各種ツールが集約される。これにより、物流現場、倉庫、建築現場、顧客先、移動中、出張先など、あらゆる場所を「営業」「会議」「情報収集」「情報共有」「課題解決」の場へ変えることができる。イーソーコグループでは、この新しい営業の仕組みを「オムニ営業（Omni Sales）」と呼んでいる。

■ 現場の「一次情報」を組織の価値へ変える

次世代物流ビジネスでは、営業担当者が一人で情報や顧客を抱え込まない。

N-LUPや営業担当者、さらには物流現場を往来する人材が、顧客との会話や現場で発見した情報を、スマートフォンからUtility Portalへ発信する。物流現場には、

- 倉庫が足りない、または余っている
- 荷物が増えている、減っている
- 人手が不足している
- 施設が老朽化している
- 移転・建替えを検討している
- DX・AIを導入したい
- 新しい荷主や仕事を探している
- 不動産や遊休資産を活用したい
- 後継者や事業承継に課題がある

など、現場へ行かなければ得られない多くの「一次情報」が存在する。オムニ営業では、この一次情報を個人の気づきで終わらせず、Utility Portalを通じて組織へ発信し、次世代物流ビジネスの案件へ発展させていく。情報入力についても、今後は7W4H営業議事録など一定のフォーマットを活用し、経験の浅いN-LUPでも「何を聞き、何を記録し、何を共有すべきか」が分かる仕組みへ標準化していく。

■ N-LUPは「ノード（接続点）」になる

次世代物流ビジネスでは、一人の営業担当者が物流、不動産、建築、金融、IT、AI、人材、法務など、すべての専門家になる必要はない。重要なのは、課題を発見し、情報を正しく発信し、

「誰につなげれば解決できるのか」を判断する能力である。そのため、N-LUPには営業担当者としての役割に加え、人・情報・AI・専門家を結ぶ「ノード（接続点）」としての機能が求められる。

N-LUPが収集した一次情報は、

現場の一次情報→ Utility Portal→ OSAI→ ストラテジーチーム→ 上級N-LUP・各分野の専門家→ 集合知→ 顧客へのソリューションという流れで共有される。OSAIが情報を整理・分析し、その内容をストラテジーチームが検討する。必要に応じて上級N-LUPや、物流、不動産、建築、IT・AI、金融、人材、法務などの専門家へ接続し、最適な解決策を組み立てる。そして、その集合知をN-LUPが顧客の現場へ持ち帰り、提案・実装する。

■ オムニ営業の本質は「組織営業」

オムニ営業とは単にスマートフォンやAIを使った営業ではない。「個人が売る営業」から「組織で課題を解く営業」への転換である。従来は優秀な営業担当者個人に蓄積されていた顧客情報、人脈、経験、営業ノウハウを、ITとAIを活用して、標準化・平準化・見える化・共有化する。一人の営業担当者の経験や能力だけに依存するのではなく、若手N-LUP、ベテラン社員、ストラテジーチーム、専門家、そしてAIの能力を組み合わせる。これによって営業活動を「個人戦」から「チーム戦」、さらに「人とAIによる集合知戦」へ進化させる。これが、次世代物流ビジネス独自の営業モデルであるオムニ営業である。

オムニ営業の補足動画



クリックで
視聴できます

Click

OSAIの補足資料



クリックで
開きます

Click

10 OSAIが支える営業知識OS

ー 長年の営業ノウハウを「組織の集合知」へ変える ー

OSAIとは、Omni Sales AIの略称であり、イーソーコグループが構築を進める次世代物流ビジネスの「営業知識OS（Knowledge OS）」である。ここでいうOSとは、コンピューターを動かす基本ソフトのように、営業活動、人材育成、情報共有、課題解決、意思決定を支える共通の知識基盤を意味する。OSAIは、単に質問に答えたり文章を作成したりする一般的な生成AIではない。その最大の価値は、イーソーコグループが長年にわたり物流不動産ビジネス、そして次世代物流ビジネスを実践するなかで蓄積してきた、他にはない独自の営業ノウハウを組織知化することにある。

OSAIには、

- 物流不動産ビジネスの専門知識 ● 次世代物流ビジネスの営業ノウハウ* 顧客情報・案件情報
- 営業の成功事例・失敗事例 ● 提案書・見積書・契約事例 ● 顧客対応・交渉のノウハウ
- 物流・不動産・建築・DX・AI・金融・人材等の専門知識 ● ベテラン社員・専門家が持つ経験知・暗黙知
- Utility Portalから集まる現場の一次情報などを継続的に蓄積し、整理・検索・分析・知識化していく。

これは、長年の営業活動によって継ぎ足されてきた、いわば次世代物流ビジネスの「秘伝のタレ」を、個人の頭の中だけに残さず、次の世代が活用できる知的資産へ変える取り組みでもある。

■ AIを「つくる」のではなく、AIを業務へ「組み込む」

生成AIの急速な進化によって、企業のAI活用は新しい段階に入っている。重要なのは、AIそのものをゼロから開発することだけではなく、既存の高度なAI技術をAPI等によって業務システムへ組み込み、自社固有のデータや業務フローと結び付けることである。OSAIにおいても、特定の一つのAIモデルだけに依存するのではなく、用途、コスト、速度、機密性などに応じて適切なAI技術を活用できる柔軟なAI基盤を目指す。さらに、機密性の高い情報については、社内サーバー等で運用するローカルLLMを含め、報管理方針に応じた安全な利用環境を整備していく。将来的には、単なる対話型AIにとどまらず、検索、整理、比較、提案書作成、案件支援、教育などを担うAIエージェントとの連携も視野に入る。

■ OSAIは人間を代替するAIではない

OSAIが目指すのは、「AIが人に代わって営業する世界」ではない。AIは大量の情報を整理し、検索し、過去の事例と照合し、仮説や選択肢を提示することを得意とする。一方、「何が本当の課題なのか」「誰につなぐべきなのか」「どの提案を採用するのか」「顧客とどう信頼関係を築くのか」という最終的な判断、責任、洞察、交渉、信頼形成は、人間が担う。つまり、AIが考える材料を増やし、人間が決める。AIが知識をつなぎ、人間が信頼をつくる。これがOSAIの基本思想である。OSAIは人の能力を奪うものではなく、経験の差を補い、若手がベテランの知識へアクセスし、ベテランが培ってきた経験知を次世代へ継承するための「知識のパートナー」である。

■ 「個人知」を「組織知」へ

OSAIの重要な目的は、従来、個人の頭の中、手帳、メール、経験、勘などに分散していた営業知識を、標準化→平準化→見える化→共有化することである。これにより、経験の浅いN-LUPであっても、OSAIを入口として組織全体の知識へアクセスし、ストラテジーチームや上級N-LUP、専門家の支援を受けながら、高度な顧客課題に挑戦できるようになる。そして、OSAIは完成したシステムではない。営業活動で新しい情報が生まれるたびにUtility Portalへ戻し、その成果、失敗、顧客の反応、改善点をOSAIへ蓄積する。営業すればするほど情報が集まり、使えば使うほど知識が蓄積され、人が成長すればOSAIも成長し、OSAIが成長すればN-LUPも成長する。

この「人とAIが相互に学習・成長する循環」こそ、OSAIが目指す「生きた営業知識OS」の姿である。

11 Utility PortalとOSAIによる営業知識循環

— オムニ営業を支える「人・情報・AI」の循環システム —

OSAIの価値は、単に情報を蓄積するだけでは生まれない。現場で得られた一次情報を収集し、AIによって整理・分析・知識化し、その知識を人間の経験知・専門知と組み合わせ、再び現場へ還元する。そして、実践によって得られた成果や失敗を再び蓄積する。この「情報→知識→実践→成果→新たな情報」という循環をつくることが重要である。その循環の入口となるのが、Utility Portal（情報共有プラットフォーム）である。N-LUPや営業担当者は、顧客との面談、物流現場、施設調査、営業活動などを通じて得た一次情報を、スマートフォンなどからUtility Portalへ発信する。例えば、倉庫の空き・不足、人手不足、荷物の増減、施設老朽化、移転・建替え、物流改善、DX、資産活用、事業承継など、現場には顧客自身もまだ明確な経営課題として認識していない情報が数多く存在する。これらを単なる「現場情報」で終わらせず、組織の共有財産へ変える。その中核を担うのが、OSAI（Omni Sales AI）＝営業知識OS（Knowledge OS）である。OSAIには、イーソーコグループが長年蓄積してきた物流不動産ビジネス、次世代物流ビジネスの営業ノウハウ、案件情報、契約事例、顧客対応、成功・失敗事例、専門知識などを蓄積していく。OSAIは、Utility Portalから集められた情報を整理・分析し、過去の事例や専門知識と照合しながら、顧客の潜在課題、案件化の可能性、必要となる専門分野、提案の方向性などを検討するための材料を提供する。しかし、AIが答えを出して営業を完結させるわけではない。その情報をもとに、ストラテジーチーム、上級N-LUP、ベテラン社員、不動産建築・金融・IT・AI・法務など各分野の専門家が検討し、人間の判断力、経験知、専門知を加えて顧客に最適なソリューションへ発展させる。そして、その集合知をN-LUPが再び顧客の現場へ持ち帰り、提案・実装する。これが、次世代物流ビジネス独自の「オムニ営業（Omni Sales）」である。

■ オムニ営業——「個人が売る」から「組織で解く」へ

従来の営業では、顧客情報、人脈、ノウハウ、案件の進め方が、優秀な営業担当者個人に蓄積されやすかった。次世代物流ビジネスでは、それを標準化・平準化・見える化・共有化し、個人の営業力を組織の営業力へ転換する。オムニ営業とは、単なる営業手法ではない。N-LUPを最前線の「ノード（接続点）」として、Utility Portal、OSAI、ストラテジーチーム、上級N-LUP、各分野の専門家をデジタルで結び、人とAIの集合知によって顧客課題を解決する組織営業モデルである。一人の営業担当者がすべての専門知識を持つ必要はない。重要なのは、課題を発見し、情報を発信し、OSAIを活用し、「誰につなげれば解決できるのか」を判断することである。その意味でも、N-LUPは単なる営業担当者ではなく、人・情報・AI・専門家をつなぐ「ノード人材」として機能する。

■ 営業活動そのものがOSAIを成長させる

オムニ営業は、案件を成約して終わりではない。N-LUPが現場で実践した結果として得られた成果、失敗、顧客の反応、新しい課題、改善点を、再びUtility Portalへ発信する。その情報がOSAIへ蓄積され、次の営業活動に活用される。この循環は、次のように整理できる。

現場・顧客の一次情報→Utility Portalで情報収集・発信・共有→OSAIで整理・分析・知識化
→ストラテジーチーム・上級N-LUP・各分野の専門家経験知・専門知を加え、集合知を形成
→N-LUPノードとして人・情報・専門家を接続→オムニ営業提案・課題解決・現場実装
→成果・失敗・顧客反応・改善点→Utility Portalへ再入力→OSAIへ再蓄積・知識化
→次の営業・課題解決へこの循環を繰り返すことで、営業活動をすればするほど一次情報が集まり、実践すればするほど成功・失敗事例が蓄積され、OSAIの営業知識が充実していく。同時に、その知識を活用するN-LUP自身も成長する。人がAIを育て、AIが人を育てる。個人の経験を組織知へ変え、組織知を再び個人の実践力へ戻す。これが、次世代物流ビジネスの「営業知識循環モデル」である。

12 Z世代・ベテラン・専門家・AIの融合

— 若手一人の後ろに「組織の集合知」を置く —

N-LUPの次世代を担う中心的な存在として期待しているのが、スマートフォン、インターネット、SNS、生成AIなどを日常的に使いこなすZ世代の若者である。Z世代は、情報収集、検索、共有、発信、オンラインコミュニケーション、新しいデジタルツールへの適応などに優れている。これは、AIと情報を武器にする次世代物流ビジネスにおいて、大きな強みとなる。一方で、新卒・若手社員は当然ながら実務経験や業界知識が不足している。物流、不動産、建築、金融、契約、経営など、複雑な問題を経験の浅い若手が一人で判断することは難しい。しかし、だからといって、一人前になるまで何年も補助業務だけを続ける必要はない。次世代物流ビジネスでは、その経験不足をUtility Portal、OSAI、オムニ営業、ストラテジーチーム、上級N-LUP、専門家ネットワーク、教育システムによって補完する。

■ ベテランの「暗黙知」を次世代へつなぐ

イーソーコグループが長年蓄積してきた物流不動産ビジネスの知識、営業ノウハウ、契約事例、顧客対応、成功・失敗事例、DX・AI活用事例などをデジタル化し、OSAIを通じて組織全体で活用できる形へ変えていく。AIは、文章作成、情報整理、要約、検索、比較、課題整理、仮説形成、提案書作成などを支援する。しかし、OSAIはベテラン営業や専門家を不要にするためのものではない。むしろ反対である。長年の実務経験から生まれた判断力、洞察力、交渉力、顧客との関係構築力、そして言語化されてこなかった「暗黙知」を組織へ残し、若い世代が利用できる「集合知」へ転換するための仕組みである。AIは人間を代替するのではなく、人間の経験知を増幅し、世代を越えて継承するための道具なのである。

■ 若手N-LUPのスマートフォンの向こう側に「巨大な集合知」がある

例えば、新卒のN-LUPが顧客先で、自分だけでは判断できない課題に出会ったとする。従来なら「会社へ戻って上司に相談します」となっていた。オムニ営業では、現場で得た情報をUtility Portalから発信し、OSAIで整理・分析する。その内容をストラテジーチーム、上級N-LUP、ベテラン、必要な専門家と共有し、解決策を検討する。そして、その集合知をもとにN-LUPが再び顧客へ提案する。つまり、

Z世代のデジタル活用力× ベテランの経験知・暗黙知× 専門家の専門知× OSAIの情報処理力×組織のネットワーク力を一つにする。若手N-LUPが一人で営業しているように見えても、そのスマートフォンの向こう側には、イーソーコグループ、ストラテジーチーム、上級N-LUP、各分野の専門家、そしてOSAIに蓄積された組織の集合知が存在する。これがオムニ営業の強みである。

■ 「教わる人」が「教える人」へ

さらにN-LUP育成では、知識をインプットするだけではなく、実践した内容をアウトプットすることを重視する。先輩から教わった若手が、次の新入社員を教える。現場で経験したことをUtility Portalへ発信し、OSAIへ蓄積する。成功だけではなく失敗や改善点も共有する。こうして、
教わる → 実践する → 記録する → 共有する → 教える

という循環をつくる。教えることで本人の理解も深まり、その知識が次の世代へ受け継がれる。これは単なる社員教育ではない。人材育成とAI学習を同じ循環の中で行い、人とAIの双方が成長し続ける組織文化をつくることでもある。Z世代の機動力、ベテランの経験知、専門家の高度な知見、OSAIの情報処理力。それぞれを対立させるのではなく、それぞれの強みを尊重し、つなぎ合わせる。この「世代・専門性・AIの共創」こそが、次世代物流ビジネスにおける知識継承、人材育成、営業力向上、そして新業界創設を支える重要な基盤なのである。

13 次世代物流ビジネスを実装する三つの戦略

— 企業の歴史と主体性を尊重しながら、変革を実現する —

次世代物流ビジネスは、理論や研究だけでは社会的価値を生み出さない。全国の中小物流企業の経営に導入され、現場で実践され、新たな収益、雇用、人材育成、事業承継、地域活性化などの具体的な成果を生み出して初めて意味を持つ。しかし、中小物流企業と一口に言っても、その経営状況は一社一社異なる。創業からの歴史、企業文化、株主構成、後継者の有無、保有する物流不動産、人材、地域性、経営者の考え方など、それぞれに事情がある。したがって、次世代物流ビジネスを全国へ普及させるために、一つの方法をすべての企業へ当てはめることは適切ではない。重要なのは、その企業が長年築いてきた信用、文化、資産、顧客、人材を尊重しながら、それぞれに適した方法で新しい仕組みを実装することである。そこで、物流不動産協同組合とイーソーコグループでは、企業の状況や経営方針に応じて選択できる三つの実装モデルを体系化している。それが、「次世代物流ビジネス実装三戦略」である。

① 出島戦略

物流ハイブリッド経営— ジョイントベンチャー（JV）型

既存会社を直ちに大きく変えるのではなく、既存事業を守りながら、その外側に新会社という「出島」をつくり、ゼロベースで次世代物流ビジネスを実装する。

② 出城戦略

物流エバンジェリスト経営— フランチャイズ（FC）型

既存企業の内部に次世代物流ビジネスを担う部門・機能を設け、共通のノウハウ、教育、情報基盤等を活用しながら、自社内から新しい収益事業を育てる。

③ 同盟戦略

物流アライアンス経営— 資本業務提携型（支配権なし）

互いの経営の独立性を尊重し、支配することを目的とせず、資本・業務・情報・人材・案件などを相互に連携させる。三つの戦略に優劣があるわけではない。企業の状況に応じて最適な入口を選び、必要に応じて複数の戦略を組み合わせる。そして、出島・出城・同盟という「点」を、Utility Portal、OSAI、N-LUP、SSPなどの共通基盤によって「線」につなぎさらに地域・業界を越えて「面」へ広げる。「点をつくる → 線でつなぐ → 面へ広げる」この実装三戦略によって、中小物流企業を中心とした異業種共創のエコシステムを形成し、次世代物流ビジネスを一企業の事業モデルから「新しい業界」へ発展させることが最終的な目的である。

14 出島戦略

物流ハイブリッド経営

— 既存事業を守りながら、新会社で未来型事業に挑戦する —

出島戦略とは、物流企業とイーソーコグループが共同出資し、既存会社とは別に新たな合併会社を設立して次世代物流ビジネスを実装するモデルである。基本モデルでは、物流企業65%イーソーコグループ35%の出資比率とし、経営の主体性と支配権は物流企業側が保持する。この35%という考え方には、イーソーコグループが経営を支配するのではなく、物流企業の自主性を尊重しながら、人材、ノウハウ、情報、AI、専門家ネットワークなどを提供し、共に成長するという思想がある。親会社である物流企業は、これまで築いてきた物流事業を継続する。一方、新設する合併会社を「出島」と位置づけ、親会社の物流事業・顧客・信用・資産・地域ネットワークを活かしながら、物流不動産ビジネスを加え、次世代物流ビジネスへ事業領域を拡張する。

主な事業領域は、

- * 物流施設・企業不動産の有効活用
- * 不動産仲介・サブリース・管理
- * 建築・リノベーション・FM
- * 物流改善・DX・AI導入
- * 新規顧客・新規案件の開拓
- * 人材育成・N-LUPとの連携
- * 事業承継・資産活用
- * 異業種との新商品・新サービス・新規事業開発

など、多岐にわたる。

■ 「古い会社を壊す」のではなく、「新しい会社を横につくる」

長い歴史を持つ企業には、先代から受け継いだ信用、顧客、社員、企業文化、地域との関係という、数字だけでは測れない大切な資産がある。その一方で、既存企業の組織文化や商慣行を短期間で変革することは容易ではない。だからこそ、既存会社そのものを無理に変えるのではなく、一定の距離を置いた新会社という「出島」をつくる。出島では、既存の序列、慣習、固定観念に必要以上に縛られることなく、ゼロベースシンキングによって、AI・DX、Z世代、新しい働き方、新しい収益モデルを積極的に取り入れることができる。既存会社は「守る」、出島では「攻める」そして出島で生まれた成功事例や新しい文化を、必要に応じて親会社へ還流させる。これが出島戦略の大きな特徴である。

■ 出島を一社にしない「共通基盤」

出島は孤立した合併会社ではない。イーソーコグループ及び物流不動産協同組合が構築する共通基盤と接続する。Utility Portalで現場の一次情報を共有し、OSAI（Omni Sales AI）によって営業知識・事例を活用する。N-LUPが現場へ入り、オムニ営業によって本部、上級N-LUP、ストラテジーチーム、各分野の専門家とつながる。さらにSSP（Synergy Spiral Platform）によって異業種の知識を組み合わせ、新商品・新サービス・新規事業を創出する。

経理、財務、人事等の間接業務については、ESSによるシェアードサービスを活用し、出島企業が顧客開拓、現場改善、事業創造などの付加価値業務へ経営資源を集中できる体制を目指す。つまり出島戦略とは、単なるJV設立ではない。中小物流企業の「信用・資産・現場力」と、次世代物流ビジネスの「人材・AI・情報・専門家・異業種ネットワーク」を融合する経営実装モデルなのである。そして、事業承継を単なる世代交代ではなく、次の成長へつなげる「成長する承継」の受け皿としても重要な役割を担う。

15 出城戦略

物流エバンジェリスト経営

— 自社内に「第二の収益の柱」を築く —

出城戦略とは物流企業が自社内に「物流不動産ビジネス部門」または「次世代物流ビジネス推進部門」を設け、既存事業を維持しながら、新たな収益事業を育成する実装モデルである。イーソーコグループをフランチャイザー、導入企業をフランチャイジーとするフランチャイズ型を基本とし、導入企業は資本関係を持つことなく、経営の独立性を維持したまま、次世代物流ビジネスのノウハウ、N-LUP育成、オムニ営業、Utility Portal、OSAI、SSP、専門家ネットワークなどを活用する。その目的は、従来の運送倉庫事業に加え、物流不動産、建築・リノベーション、DX・AI、人材、資産活用、異業種共創などを「第二の収益の柱」として育てることである。重要なのは、既存の物流事業から日々得られる一次情報を新たな事業機会へ変えることである。

空きスペース、人手不足、施設老朽化、荷物の増減、移転、建替え、事業承継など、物流現場で得られる情報を集約し、組織営業によって課題解決と収益化につなげる。出城戦略は単なる新規事業ではない。企業が長年築いてきた信用、顧客基盤、施設、人材、地域ネットワークを活かしながら、新たな経営機能を取り込む「第二創業」である。さらに、自社の成功だけでなく、次世代物流ビジネスを地域へ伝え、実践する仲間を増やす「物流エバンジェリスト」として、新業界形成の地域拠点となることを目指す。

16 同盟戦略

物流アライアンス経営

— 企業の歴史を守りながら、未来型へ転換する —

同盟戦略とは、既存企業の歴史、文化、信用、雇用、地域基盤を尊重しながら、資本・業務・人材・情報・ノウハウ等の連携によって、企業そのものを次世代物流ビジネス型へ進化させるモデルである。出島戦略が「新会社をつくる」、出城戦略が「既存企業内に新部門をつくる」のに対し、同盟戦略は「既存企業そのものを変革する」点に特徴がある。目的は企業を支配することではない。それぞれの独立性と強みを尊重しながら、不足する経営資源を相互に補完するアライアンスを形成することである。後継者不足、経営者の高齢化、施設老朽化、収益力低下、DX・AI人材不足など、中小物流企業が単独では解決しにくい課題に対し、必要に応じて資本業務提携も活用し、次世代物流ビジネスの人材・情報・知識・経営基盤を導入する。物流業界で事業承継や企業再編が進むなか、選択肢は「そのまま承継する」「売却する」「廃業する」だけではない。先代が築いた信用、顧客、社員、資産を次世代へ残しながら、新たな成長力を加えて承継する。同盟戦略は、企業を残すだけでなく、「成長させて承継する」第三の選択肢である。

17 三つの戦略を使い分ける

— 三つの入口、一つの目的 —

次世代物流ビジネス実装三戦略に優劣はない。企業の経営課題、事業規模、後継者、組織文化、資本関係、成長段階によって、最適な方法は異なる。出島戦略は、既存企業を守りながら、新会社でゼロベースから未来型事業へ挑戦する。出城戦略は、既存企業内に新部門を設け、第二の収益の柱を育てる。同盟戦略は、資本・業務提携等を通じて既存企業そのものを改革・再成長させる。また三戦略は固定的なものではない。出城から始めて事業成長後に出島として独立させるなど企業の成長段階に応じて組み合わせることもできる。三つの入口は異なっても、目指す目的は一つである。企業の主体性と強みを守りながら、外部の人材・知識・技術・ネットワークを取り込み、中小物流企業を再成長させること。そして各実践拠点を共通基盤でつなぎ、一社の変革から業界全体の変革へ発展させていく。

18 点から線へ、線から面へ

— 全国をつなぐ「巨大な蜂の巣」 —

実装三戦略によって全国各地に生まれる実践拠点は、次世代物流ビジネスの「点」となる。それぞれの点には、地域固有の一次情報、営業情報、成功・失敗事例、人材、顧客、専門家、経営ノウハウが蓄積される。これらをUtility Portal、OSAI、N-LUPによって企業や地域を越えてつなぐことで「線」となり、共同営業、共同受注、人材交流、SSPによる共同開発・異業種共創へ発展する。さらに全国の線が結ばれれば「面」となる。その姿は、いわば「巨大な蜂の巣」である。一つひとつの巣房は自律しているが、互いにつながること、一社では持ち得ない組織力とネットワーク効果を生み出す。これは中央集権型の組織ではなく、それぞれの企業が自律しながら、情報・知識・人材を共有するネットワーク型の産業構造である。

物流、不動産、建築、金融、IT・AI、人材など、それぞれの「タテ」の専門性を維持・深化させながら、「ヨコ」につなぐ。「タテからタテヨコへ、DXを武器に」点から線へ、線から面へ。そして面からエコシステムへ。これが、次世代物流ビジネスの全国展開モデルである。

19 協同組合を活用した新業界創設

— 組織基盤と共通言語をつくる —

次世代物流ビジネスを全国の中小物流企業へ普及させるには、一企業グループだけでは限界がある。そこで重要な役割を担うのが、物流不動産協同組合である。協同組合の「相互扶助」の仕組みを活かし、物流、不動産、建築、金融、IT・AI、人材、教育などの企業が専門性を持ち寄ることで、一社では対応できない複雑な課題への総合的なソリューションが可能になる。さらに新しい業界を創るには、組織だけでなく「共通言語」が必要である。「次世代物流ビジネス」「実装三戦略」「出島・出城・同盟」「N-LUP」「Utility Portal」「OSAI」「オムニ営業」「SSP」などの概念を定義・共有することで、異なる企業、業界、地域、世代が同じ思想と方法論で連携できる。共通言語は、新しい業界を形成する知的インフラである。協同組合という組織基盤、Utility Portalという情報基盤、OSAIという知識基盤、N-LUPという人材基盤、SSPという共創基盤、そして共通言語という文化基盤。これらを一体化し、政・官・学・民を横断してつなぐことで、次世代物流ビジネスを一企業の事業モデルから新しい業界へ発展させることを目指す。

20 中小物流企業に新たな未来を

— 「荷物を運ぶ」から「荷物と情報を運ぶ」産業へ —

物流2024年問題を契機として顕在化した構造課題は、物流業界にとって大きな危機である。しかし同時に、従来の仕組みを見直し、新たな産業へ進化する機会でもある。中小物流企業には、長年築いてきた顧客との信頼、地域ネットワーク、物流施設、土地、人材、現場力という大きな資産がある。さらに重要なのが、日々の物流現場から得られる一次情報である。人手不足、空きスペース、荷物の増減、施設老朽化、移転、建替え、DX、事業承継――。物流現場には、企業の経営課題や未来を示す情報が集まっている。次世代物流ビジネスでは、これらを単なる現場情報で終わらせず、Utility Portal、OSAI、N-LUP、オムニ営業を通じて課題解決と新たな収益機会へ変えていく。つまり物流企業は、「荷物を運ぶ産業」から「荷物と情報を運ぶ産業」へ進化するのである。そこへZ世代のデジタル活用力、ベテランの経験知、専門家の専門知、N-LUPの実装力とノード機能、AIの知識処理力、SSPの共創力を融合する。人が現場で情報を集め、Utility Portalがつなぎ、OSAIが知識へ変え、N-LUPが人・AI・専門家を結び、再び現場で価値を生み出す。人がAIを育て、AIが人を育てる。企業がネットワークを育て、ネットワークが企業を強くする。物流をコストセンターから、価値と収益を生み出すプロフィットセンターへ。そして、日本の物流を支えてきた中小物流企業を、守るだけでなく、次代の成長産業の主役へ。これが、次世代物流ビジネスが目指す未来である。

サプライチェーン・ロジスティクスの全体最適に向けて

LOGI-EVO

デジタルマガジン 月刊ロジスティクス・エボリューション

CONTENTS

物流を核とした異業種連携で業界改革に挑む
「次世代物流ビジネス」の社会実装・普及を加速
物流不動産協同組合 代表理事 大谷巖一氏

参考資料として
ご覧ください



クリックで
開きます



次世代物流ビジネスの社会実装を牽引するキーパーソン

— 今村雅弘氏が果たす役割 —

「次世代物流ビジネス構想」が社会へ実装され、新たな物流業界の創設へと歩みを進めるうえで、極めて重要な役割を担っている人物が、物流不動産協同組合会長・次世代物流ビジネス研究会会長の今村雅弘氏です。

今村氏は、東京大学法学部卒業後、日本国有鉄道（国鉄）へ入社し、労務対策や物流・輸送の現場を経験されました。

その後、JR九州では関連事業本部企画部長として、「鉄道だけでは食べていけない」という危機感のもと、ホテル・マンション・商業施設・飲食事業などの関連事業を積極的に推進し、交通インフラを核とした多角化経営を実践されました。

「資源は有限、知恵は無限」という経営理念のもと、JR九州は民営化後37年間で売上約3.5倍、利益約40倍という飛躍的な成長を遂げ、その成功モデルの構築に大きく貢献されています。1996年に衆議院議員へ初当選されて以来、9期28年にわたり国政の第一線で活躍され、国土交通大臣政務官、外務大臣政務官、農林水産副大臣、復興大臣などの要職を歴任されました。

とりわけ物流政策においては、自由民主党物流調査会会長として、日本が直面する物流危機をいち早く提起した第一人者として知られています。2022年には、「2030年には日本の物流能力が約35%不足する可能性がある」と政府へ提言し、この問題意識が契機となって、岸田内閣による物流問題に関する初の関係閣僚会議が開催されました。

さらに、・トラック・物流Gメンの創設・多重下請け構造の是正・物流効率化政策の推進・総合物流施策の推進など、日本物流改革を前進させる数多くの政策の実現に尽力されています。その長年にわたる功績が高く評価され、2026年春の叙勲では旭日大綬章を受章されました。また、カンボジア友好議員連盟会長として両国の友好促進に尽力され、2025年にはカンボジア王国よりサハメトレイ勲章を授与されるとともに、フン・マネット首相特別顧問にも就任されています。現在は物流不動産協同組合会長として、

「日本の物流を支える九割以上の中小物流企業を元気にしなければ、日本経済の未来はない」という強い信念のもと活動されています。また、「物流を核に、荷主をはじめ、建築・不動産・金融・IT・AIなど、あらゆる産業と連携し、『タテからタテヨコへ』共創の輪を広げることが重要である。」という考えを示され、本構想が目指す異業種共創ネットワークにも深い理解と支援を寄せていただいています。

さらに今村氏は、日本の物流を支える「ラスト10マイル」は、地域に根差した老舗中小物流企業中小倉庫企業によって守られてきたと強調されています。そこには、先代経営者が長年かけて築き上げた信用・地域との信頼・企業不動産という資産があります。

これらの貴重な経営資源を次世代へ継承し、新たな価値へ転換する「次世代物流ビジネス」こそが、日本物流の未来を切り拓く鍵であると提唱されています。

「次世代物流ビジネス構想」は、こうした今村氏の豊富な行政経験、経営経験、そして政・官・学・民を結ぶ幅広いネットワークに支えられながら、社会実装へ向けた歩みを着実に進めています。今村氏は、単なる支援者ではありません。

物流政策と経営改革を結び、理念を社会実装へと導くキーパーソンとして、「次世代物流ビジネス」による新業界創設を力強く牽引する存在なのです。



クリックで
視聴可能

Click

今村雅弘氏・紹介動画

人物による思想の継承史

次世代物流ビジネスを支える思想の系譜

「次世代物流ビジネス」は、単なる物流業界の新たなビジネスモデルではありません。その本質は、近代日本の発展を支えた先人たちの思想と実践を受け継ぎ、現代社会の課題解決へ向けて再構築・実装した「歴史と革新の結晶」にあります。その源流の一つが、渋沢栄一が設立した超宗派の思想・社会運動団体「帰一協会」です。本多日生は中心メンバーとして、異なる宗教や思想の融和、道德・教育の再建を通じて社会の発展に尽力しました。こうした「道義と経済の調和」「人づくり」「社会への貢献」の理念は、時代を超えて受け継がれ、物流という社会インフラの改革を目指す「次世代物流ビジネス」へと発展しました。この構想は一人の発想ではなく、多くの先人が築いた思想と実践が、一つの系譜として現代につながり、社会実装へと結実したものです。その思想の系譜は、次のように整理することができます。

渋沢栄一 — 理念を示した人 （1840年3月16日-1931年11月11日）

「実業界の父」と称される渋沢栄一は、「論語と算盤」に代表される道義経済思想を提唱し、「事業は国のもの」という高い志のもと、経済と道德を両立させる理念を示しました。今日の次世代物流ビジネスの根底にある「社会課題の解決と事業の発展を両立させる」という考え方は、この理念に源流を見ることができます。

大川平三郎 — 理念を産業にした人 （1860年12月7日-1936年12月30日）

渋沢栄一の甥であり書生でもあった大川平三郎は、その理念を実業の現場で体現しました。近代製紙産業を築き、「製紙王」と称されるまでに発展させたその歩みは、「思想は実践されて初めて社会を変える」ということを証明しました。

本多日生 — 理念を精神へ広げた人 （1867年4月17日-1931年3月16日）

本多日生は、「万教帰一」の思想を掲げ、宗教・思想・社会・経済を対立ではなく調和へ導くことを目指しました。「違いを争うのではなく、それぞれを尊重しながら共通の目的に向かって力を合わせる」という考え方は、今日の異業種共創や産官学民連携にも通じる普遍的な思想です。

池田新一 — 理念を経営にした人 （1903年1月31日-1992年3月16日）

池田新一は、渋沢栄一、大川平三郎、本多日生の思想を受け継ぎ、「宗教経済合一」という哲学を掲げて物流経営を実践しました。思想を理念として語るだけでなく、企業経営の中で具現化したことにより、社会に貢献する経営の姿を示しました。

池田家四兄弟 — 理念を実務教育にした人

池田家四兄弟は、池田新一の思想を現場の経営、人材育成、多角化経営の中で実践し、次世代へ継承しました。物流、不動産、サービス、レジャーなど幅広い事業を通じて、「思想・実務・経営」を一体として学ぶ環境を築き、その経験は多くの人材を育てる礎となりました。

大谷巖一 — 理念をビジネスモデルへ再構築した人 （1957年5月2日生まれ）

池田家四兄弟の人材育成のもと、物流の現場から経営まで幅広い実務を学ばせていただきました。その経験を通じて、「物流はあらゆる産業を支える基盤である」という本質を体得するとともに、先人から受け継いだ思想を現代社会の課題に照らして再構築しました。そして、物流不動産ビジネス、物流ハイブリッド経営、N-LUP、AIXを融合し、「次世代物流ビジネス」という新たな産業モデルとして体系化しました。

今村雅弘 ― 理念を国家的・社会的実装へ広げた人（1947年1月5日生まれ）
元復興大臣であり、自民党物流調査会初代会長を務められた今村雅弘氏は、物流能力不足という国家的課題を提起し、物流2024年問題への社会的認識を大きく広げられました。現在は物流不動産協同組合会長として、次世代物流ビジネスの理念に深く共鳴し、その普及と社会実装を力強く支えていただいています。さらに、政・官・学・民、そして物流、不動産、建築、金融、IT、人材など多様な分野の専門家が参画することで、この構想は一企業のビジネスモデルを超え、新たな産業・新たな業界の創設へ向けた社会的プロジェクトへと発展しています。

■ 人物による思想の継承が、新たな時代を切り拓く

この人物の系譜を振り返ると、その役割は明確です。

- * 渋沢栄一 ―― 理念を示した人
- * 大川平三郎 ―― 理念を産業にした人
- * 本多日生 ―― 理念を精神へ広げた人
- * 池田新一 ―― 理念を経営にした人
- * 池田家四兄弟 ―― 理念を実務教育にした人
- * 大谷巖一 ―― 理念をビジネスモデルへ再構築した人
- * 今村雅弘 ―― 理念を国家的・社会的実装へ広げた人

このように、先人たちの思想と実践は一つの系譜として受け継がれ、時代ごとに新たな役割を果たしながら発展してきました。
そして現在、その系譜は「次世代物流ビジネス」という形となり、物流業界の枠を超えて、産官学民が連携する新たな産業の創出へと歩みを進めています。これこそが、人物による思想と経済の継承史であり、「次世代物流ビジネス」が目指す未来の原点です。

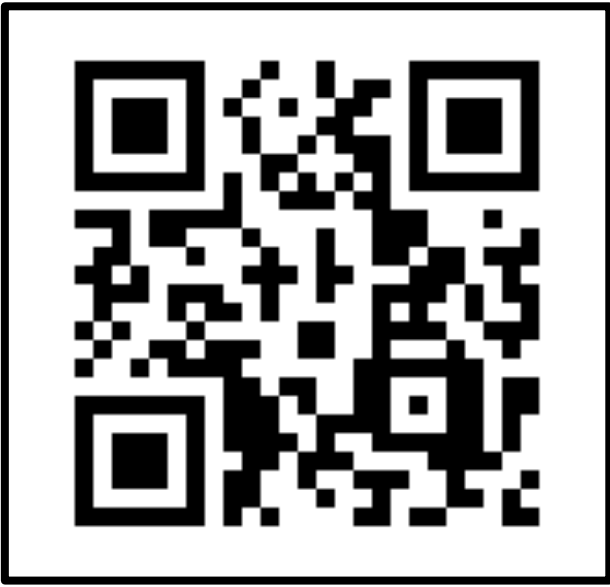
■ 関連資料（動画はクリックでも視聴可能）

・ 今村雅弘、紹介動画



Click

・ 大谷巖一



自己紹介

Click



2026年6月29日
次世代物流ビジネス研究会Vol.4

Click



次世代物流ビジネス構想の
グランドデザイン資料

Click

■ 過去のイベント

・ 物流不動産協同組合関係



Click

【次世代物流ビジネス憲章】

前文

物流は、人・モノ・情報・地域をつなぎ、国民生活と経済活動を支える社会インフラである。私たちは、物流を単に「運ぶ産業」として捉えるのではなく、人・モノ・情報・不動産・AI・地域を結び、新たな価値を創造する社会インフラとして再定義する。人口減少、高齢化、人材不足、物流2024・2030年問題など、日本の物流業界が直面する歴史的転換期において、私たちは中小物流企業とともに未来を切り拓くことをここに誓う。

第一条 理念

私たちは、渋沢栄一の「道德経済合一」本多日生の「万教帰一」池田新一の「宗教経済合一」池田家の「理念の実務教育」今村雅弘の「資源は有限、知恵は無限」そして、大谷巖一の「次世代物流ビジネス」の精神を継承し、自利利他、絶え間ない挑戦を実践の基本理念として、人・企業・地域社会がともに発展する新しい産業の創造を目指す。

第二条 使命

私たちは、物流＋物流不動産ビジネス＝次世代物流ビジネスを確立し、次世代物流ビジネス実装三戦略、N-LUP、SSP、Utility Portal、eTeach、物流不動産エージェント、フィジカルインターネット等を社会実装し、中小物流企業の持続的成長と、日本物流の競争力向上に貢献する。

第三条 共創

私たちは、物流を核として、不動産・建築・金融・IT・AI・教育・行政・学術・地域社会など、あらゆる分野との異業種共創を推進する。違いを否定するのではなく、それぞれの専門性を尊重し、「帰一」の精神のもと、共通の志に向かって力を結集する。

第四条

私たちは、N-LUP（次世代物流ユーティリティプレイヤー）の育成を通じて、AI時代に求められる心・技・体・知を兼ね備えた、次世代のリーダーを育成する。また、人と人との信頼、教則文化、シン・トキワ荘文化、教え・教えられる文化を育み、日本物流の未来を担う人的ネットワークを築く。

第五条 未来への挑戦

私たちは、「タテからタテヨコへ」DXとAIXを推進力に、異業種共創ネットワークを広げ、政・官・学・民が連携する新しい社会基盤を構築する。そして、物流を未来産業へ、物流業を憧れられる産業へ、中小物流企業を地域社会の未来を支える成長産業へと進化させる。

結び

私たちは物流の未来を創る。

私たちは人を育て、企業を育て、地域を育てる。

私たちは違いを尊重して力に変え、絶えず挑戦し続けることで、新たな価値を共創する。

私たちは「次世代物流ビジネス」によって、日本の物流と社会の未来を次世代へつないでいく。

次世代物流ビジネス用語集

— 新しい物流産業を創るための共通言語 —

■ 本用語集の位置づけ

次世代物流ビジネスは、物流だけでなく、不動産、建築、金融、人材、DX・AI、営業、広報などを横断し、それらを融合することで新たな価値を創出する産業モデルである。本用語集では、その思想・仕組み・人材・技術を共通言語として体系化し、企業、行政、大学、金融機関など多様な関係者が、同じ概念を共有しながら社会実装を進めるための基盤とする。

第1章 理念・思想

— 何のために次世代物流ビジネスを行うのか —

■ 仏教哲学

(Buddhist Philosophy)

人間の存在や心の仕組み、世界の本質を論理的・体系的に探究してきた思想体系。次世代物流ビジネスでは、特定の宗教・宗派への信仰を求めるものではなく、自己理解・他者理解・本質把握・判断力を育てる思想的基盤として人材育成や経営へ応用する。

関連用語 → 自利利他／マインドフルネス／N-LUP

■ 自利利他

(Jiri-Rita)

自らを成長させる「自利」と、その成果を他者や社会のために活かす「利他」を両立させる仏教に由来する考え方。次世代物流ビジネスでは、自社の成長と顧客・地域・業界・社会への貢献を循環させる基本理念として位置づける。

関連用語 → 仏教哲学／マインドフルネス／SSP／物流エコシステム

■ マインドフルネス

(Mindfulness)

自らの思考や感情を客観的に観察し、自己認知・自己統制・傾聴・他者理解・内省を高める実践的方法。N-LUP教育では、「自分を知り、相手を理解し、より良い判断と行動を選択する力」を育てる人間力教育の基礎実践として位置づける。

関連用語 → 仏教哲学／自利利他／5層コンピテンシーフレームワーク

■ AIX

(AI Transformation)

AIを単なる人の代替手段とするのではなく、人とAIが互いの強みを活かして協働し、業務・企業・産業そのものを変革する考え方。次世代物流ビジネスでは、DXの発展形として位置づける。

関連用語 → N-LUP／OSAI／HR Tech AI／物流業界OS

第2章 ビジネスモデル

— 何を事業として実現するのか —

■ 物流不動産ビジネス

(Logistics Real Estate Business)

物流施設の仲介を起点に、物流施設を単なる保管・配送場所ではなく、「収益を生み出す経営資産」として活用するビジネスモデル。物流・不動産・建築・設備・金融・DX・AI・人材などを組み合わせ、新たな収益と資産価値を創出する。

関連用語 → 次世代物流ビジネス／物流不動産エージェント／CRE

■ 次世代物流ビジネス

(Next Generation Logistics Business)

従来の物流業に物流不動産ビジネスを融合し、AI・DX・人材・異業種連携を組み合わせ、新たな物流産業を創造するビジネスモデル。N-LUPが現場で実装し、AIXによって人とAIが共に進化することで、中小物流企業の持続的成長と新たな産業形成を目指す。

関連用語 → 物流不動産ビジネス／N-LUP／AIX／実装三戦略／SSP

■ 物流ハイブリッド経営

（Logistics Hybrid Management）

物流企業とイーソーコグループ等が合弁会社（JV）を設立し、既存企業の独立性を維持しながら、新たな収益事業を共同で育成する経営モデル。次世代物流ビジネスを実装する「出島戦略」の基本モデル。

関連用語 → 出島戦略／SSP／N-LUP／ESS

■ レベニューシェア

（Revenue Sharing）

共創によって生み出された売上・利益をあらかじめ定めた基準・比率に基づいて関係者間で分配する成果連動型の収益モデル。

関連用語 → SSP／物流エコシステム／次世代メディア構想

第3章 社会実装戦略

— どのように企業・地域へ広げるのか —

■ 次世代物流ビジネス実装三戦略

次世代物流ビジネスを企業・地域・全国へ実装するための「出島・出城・同盟」の三つの基本戦略。

関連用語 → 出島戦略／出城戦略／同盟戦略

■ 出島戦略

（物流ハイブリッド経営）

既存企業を一気に変革するのではなく、企業の外側にJV等の新組織を設立、ゼロベースで次世代物流ビジネスを実装する戦略。

関連用語 → 物流ハイブリッド経営／N-LUP／ESS／SSP

■ 出城戦略

（物流エバンジェリスト経営）

既存企業内に次世代物流ビジネスを担う専門部門・拠点を設け、共通ノウハウや情報基盤を活用して事業を展開する戦略。

関連用語 → N-LUP／OSAI／物流業界OS

■ 同盟戦略

（物流アライアンス経営）

企業の独立性を尊重しながら、資本業務提携等を通じて経営資源を共有し、次世代物流ビジネスを共同実装する戦略。

関連用語 → SSP／物流エコシステム／レベニューシェア

第4章 人材・教育・組織

— 誰が次世代物流ビジネスを実装するのか —

■ N-LUP

（Next Generation Logistics Utility Player）

物流・不動産・建築・施設管理・DX・AI・金融・営業・広報などを横断的に理解し、現場で課題を発見し、専門家やAIと連携して解決・実装まで担う次世代物流ビジネスの中核人材。

関連用語 → N-LUP教育／クロス・ジョブローテーション／FDE／OSAI

■ N-LUP教育

（次世代物流ユーティリティプレイヤー教育）

IQ（知識）、EQ（人間力）、AI活用能力を三位一体で育成し、座学とクロス・ジョブローテーションによって次世代物流ビジネスを実装できる人材を育成する教育体系。

関連用語 → N-LUP／5層コンピテンシーフレームワーク／マインドフルネス／HR Tech AI

■ 5層コンピテンシーフレームワーク

（5-Layer Competency Framework）

N-LUPに必要な能力を、

① コアコンピテンシー② インナーコンピテンシー③ テクニカルコンピテンシー④ 関連知識⑤ 現場経験

の5層で体系化した教育・評価フレームワーク

関連用語 → N-LUP教育／マインドフルネス／HR Tech AI

■ クロス・ジョブローテーション

(Cross Job Rotation)

物流・不動産・建築・施設管理・DX・AI・営業など、企業・部門・職種の境界を越えて複数の実務を経験するN-LUPの実践型育成制度。

関連用語 → N-LUP／デュアル人事システム／人材シェアリング

■ FDE

(Forward Deployed Engineer)

顧客・事業の現場へ深く入り込み、課題発見からAI・DX等を活用した解決策の設計、実装、運用、定着までを一気通貫で担う実装型人材。

関連用語 → N-LUP／AIX／OSAI

■ 帰属・所属デュアル人事システム

(Dual Affiliation HR System)

雇用・給与・社会保険・労務管理等を担う「帰属」と、教育・評価・キャリア形成等を担う「所属」を分離して運用する人事制度。

関連用語 → N-LUP／人材シェアリング／クロス・ジョブローテーション／HR Tech AI

■ 人材シェアリング

(Human Resource Sharing)

人材を一社で抱え込まず、グループ企業や実装三戦略先などで共有・育成・活用する仕組み。人材不足の解消と、複数現場での経験による人材成長を同時に実現する。

関連用語 → N-LUP／デュアル人事システム／パラレルワーク

第5章 AI・DX・情報基盤

ー 人と情報とAIをどうつなぐのか ー

■ Utility Portal

(ユーティリティ・ポータル)

次世代物流ビジネスの情報共有プラットフォーム。N-LUPが現場で得た営業情報・案件情報・物流改善情報・DX情報等を共有・蓄積し、組織全体の知識資産として活用する。

関連用語 → OSAI／オムニ営業／N-LUP／物流業界OS

■ OSAI

(Omni Sales AI)

営業活動で蓄積されたノウハウ、案件情報、成功・失敗事例等をAIで知識化する「営業知識OS」 営業活動の標準化・平準化・見える化・共有化を実現し、人とAIが共に成長・進化する営業基盤。

関連用語 → Utility Portal／オムニ営業／AIX／物流業界OS

■ オムニ営業

(Omni Sales)

Utility PortalとOSAIを活用し、個人依存型営業から組織営業へ転換する営業システム。現場・AI・ストラテジーチーム専門家を情報でつなぎ、組織全体で顧客課題の解決と案件創出を行う。

関連用語 → OSAI／Utility Portal／N-LUP／SSP

■ HR Tech AI

(Human Resources Technology AI)

AI・クラウド・データを活用し、採用・教育・面談・能力の可視化・配置・評価・キャリア形成を高度化する「人材OS」。人を選別するAIではなく、人の可能性と成長を可視化し、N-LUPの育成・評価・最適配置を支援する。

関連用語 → N-LUP／5層コンピテンシーフレームワーク／デュアル人事システム／AIX

■ 物流業界OS

(Logistics Industry OS)

OSAI・Utility Portal・オムニ営業等を連携させ、情報・知識・人材・営業・AIを循環させる次世代物流ビジネスの共通基盤。企業の壁を越えた連携と、業界全体の生産性・知識水準の向上を支える。

関連用語 → OSAI／Utility Portal／オムニ営業／AIX／SSP

第6章 共創・エコシステム

— 一社では生み出せない価値をどう創るのか —

■ SSP (Synergy Spiral Platform)

物流企業、物流ハイブリッド経営企業、イーソーコグループ、物流不動産協同組合等が持つ専門知識・人材・情報・ネットワーク・信用・顧客基盤を持ち寄り、新たな価値を継続的に創出する共創プラットフォーム。

関連用語 → 物流エコシステム／N-LUP／オムニ営業／レベニューシェア

■ 物流エコシステム

(Logistics Ecosystem)

物流・不動産・建築・金融・IT・AI・行政・大学など、多様な主体が連携し、一社単独では実現できない価値を継続的に創出する産業共創ネットワーク。

関連用語 → SSP／実装三戦略／自利利他／次世代物流ビジネス

■ 次世代メディア構想

N-LUPが現場やSSPから得た情報をUtility Portal・OSAIで知識化し、広報・メディア機能を通じて社会へ発信する情報循環・成果共創型メディア構想。

関連用語 → N-LUP／SSP／Utility Portal／OSAI／ICM

第7章 経営・業務支援基盤

— 実装企業の経営をどう支えるのか —

■ ESS (E-SOHKO Shared Service)

次世代物流ビジネスの実装先における経理・財務・総務・人事・労務等の間接業務を、DX・AIによって標準化・効率化し、一括支援するシェアードサービス基盤。出島・出城・同盟の実装企業が、本業と価値創造へ集中できる経営環境を支える。

関連用語 → 実装三戦略／物流ハイブリッド経営／HR Tech AI／N-LUP

第8章 資産活用

— 物流施設を経営資産へ変える —

■ CRE (Corporate Real Estate)

企業が保有・利用する不動産を単なる固定資産ではなく、経営戦略上の重要な資産として捉え、その価値を最大化する考え方。

関連用語 → 物流不動産ビジネス／物流不動産エージェント

■ 物流不動産エージェント

(Logistics Real Estate Agent)

物流施設を中心とする企業不動産の有効活用を専門とする高度専門人材。

賃貸・売買・建替え・リノベーション・相続・事業承継・CRE戦略などを横断的に支援するN-LUPの専門キャリア領域の一つ。

関連用語 → N-LUP／物流不動産ビジネス／CRE

第9章 働き方・キャリア

— 人材を企業の壁から解放する —

■ パラレルワーク

(Parallel Work)

勤務時間内に複数の企業・プロジェクト・専門業務へ参画し、能力を一社の枠に限定せず活用する働き方。

関連用語 → 人材シェアリング／デュアル人事システム／N-LUP

■ サイドラインワーク

(Sideline Work)

勤務時間外に本業と隣接する分野や専門領域で活動し、新たな専門性・人的ネットワーク・収益機会を獲得するキャリア形成型の働き方。

関連用語 → パラレルワーク／N-LUP／人材シェアリング

第10章 情報循環・業界形成

ー 生まれた価値を知識へ変え、再び現場へ戻す ー

■ ICM

(Information Circulation Management／情報循環経営)

現場で生まれた情報・経験・成果を収集し、AIによって知識化・共有し、広報・営業・教育・経営へ再活用することで、新たな価値創造へつなげる情報循環型の経営モデル。

関連用語 → SSP／N-LUP／OSAI／Utility Portal／次世代メディア構想／ESS

次世代物流ビジネスの用語体系

本用語集の各概念は、次の一つの循環としてつながっている。

【理念】

仏教哲学・自利利他



【人間力】

マインドフルネス



【人材】

N-LUP・N-LUP教育・FDE



【AI・情報】

Utility Portal・OSAI・HR Tech AI・物流業界OS



【社会実装】

出島・出城・同盟



【経営支援】

ESS



【共創】

SSP・物流エコシステム



【価値創造】

物流不動産ビジネス・新規事業・レベニューシェア



【情報循環】

次世代メディア・ICM



知識・ノウハウを再び人材とAIへ還流

この循環を繰り返すことによって、

「人がAIを育てる → AIが人を育てる → 人と企業が成長する → 成果が共有される → 業界全体が進化する」という

次世代物流ビジネスの成長循環を形成する

第11章 実践・運用システム

ー 構想を現場で動かす仕組み ー

次世代物流ビジネスは、理念やビジネスモデルを構想するだけでは実現しない。現場で情報を収集し、知識として共有し、人材を育成・評価し、専門家と連携して課題を解決し、その成果を社会へ発信する「実践・運用の仕組み」が必要となる。

本章では、次世代物流ビジネスを日常業務として継続的に実装するための代表的な共通ツール・制度・運用システムを整理する。

■ PESO-C

(Paid・Earned・Shared・Owned・Community)

広告・広報・SNS・自社メディア・コミュニティを組み合わせ、情報を社会へ循環させる次世代物流ビジネスの統合型メディア戦略。従来のPESOモデルである、

P：Paid Media — 広告などの有料メディア

E：Earned Media — 報道・口コミなど第三者から得る信用

S：Shared Media — SNSなどで共有・拡散されるメディア

O：Owned Media — 自社サイト・広報誌・動画など自ら保有するメディア

に、C：Community — 研究会、協同組合、実装企業、顧客、大学、行政などとの継続的なコミュニティ

を加えた情報発信・関係構築モデル。N-LUPやSSPの現場から生まれた価値を社会へ発信し、新たな人・情報・案件を再び現場へ呼び込む情報循環を形成する。

関連用語 → 次世代メディア構想／ICM／SSP／N-LUP／Utility Portal

■ **イーティーチ**

(e-Teach)

現場業務や熟練者のノウハウ・暗黙知を動画等で記録・可視化し、誰もが学習・共有・再現できる形へ転換するデジタル教育・業務標準化の仕組み。物流現場の作業方法や専門業務を「見える知識」へ変換することで、標準化・平準化・見える化共有化を促進する。N-LUPのクロス・ジョブローテーションにおける教育教材として活用するとともに、現場で蓄積された暗黙知を組織の知的資産へ変換し、AIが活用できる知識データの蓄積にもつなげる。

関連用語 → N-LUP／N-LUP教育／クロス・ジョブローテーション／OSAI／Utility Portal

■ **7W4H営業議事録**

(7W4H Sales Meeting Record)

商談・顧客対応・現場ヒアリングで得た情報を一定の項目に沿って整理し、営業情報の属人化を防ぐための次世代物流ビジネス独自の営業情報標準化フォーマット。「誰が、いつ、どこで、何を、なぜ、誰に、どのような関係で」などの情報と、「どのように、どの程度、いくらで」などの具体的条件を体系的に記録する。単なる商談記録ではなく、顧客の潜在課題、ニーズ、関係者、背景、次の行動までを構造化し、Utility Portalへ共有することで、OSAIが活用できる質の高い営業データへ転換する。これにより、個人の記憶に依存した営業から、「記録する → 共有する → AIが知識化する → 組織で解決する」営業への転換を図る。

関連用語 → オムニ営業／OSAI／Utility Portal／N-LUP／オムニ営業ストラテジーチーム

■ **N-LUP単位制・8段階認定制度**

(N-LUP Credit & 8-Level Certification System)

N-LUPの知識・資格・実務経験・専門能力・AI活用能力などを「単位」として可視化し、成長度と実装能力を段階的に認定する教育・評価制度。認定は、N-LUP 5級 → 4級 → 3級 → 2級 → 1級 → 準マスター → マスター → グランドマスターの8段階を基本とする。物流・不動産・建築・IT・AI・管理・金融など、分野ごとの学習・資格取得・実務経験を単位化し、その累積によって認定レベルを高める。すべての分野で均一な能力を求めるのではなく、個々の強みや専門性を積極的に伸ばすことを重視する。これにより、「物流に強いN-LUP」「AI・ITに強いN-LUP」「不動産に強いN-LUP」など、多様な専門性を持つ人材を育成しながら、最終的には次世代物流ビジネスを横断的に理解・実装できる経営人材の育成を目指す。

関連用語 → N-LUP／N-LUP教育／5層コンピテンシーフレームワーク／HR Tech AI／クロス・ジョブローテーション／FDE

■ **オムニ営業ストラテジーチーム**

(Omni Sales Strategy Team)

N-LUPからUtility Portal・OSAIへ集約された営業情報や現場課題を分析し、案件化・課題解決・専門家連携・事業化の方向性を組織的に設計するオムニ営業の司令塔。N-LUPが現場の「センサー」として情報を収集し、OSAIが情報を整理・知識化するのに対して、ストラテジーチームは人間の経験・洞察・判断力を加え、「誰と、何を、どのように解決するか」という実行戦略を組み立てる。必要に応じて物流、不動産、建築、金融、IT・AI、法務、行政等の専門家を招集し、一人の営業担当者では解決できない顧客課題を組織横断で解決する。AIにすべての判断を委ねるのではなく、**「現場のN-LUP × OSAI × ストラテジーチーム × 専門家」**によって、人とAIが協働する組織営業を実現する中核機能である。

関連用語 → オムニ営業／N-LUP／OSAI／Utility Portal／7W4H営業議事録／SSP

第12章の実装循環

本章の5つの仕組みは、それぞれ独立したものではなく、一つの実装循環を形成する。

① 育てる

N-LUP単位制・8段階認定制度

② 現場で学ぶ・残す

クロス・ジョブローテーション + イーティーチ

③ 情報を取得する

N-LUP + 7W4H営業議事録

④ 情報を共有・知識化する

Utility Portal + OSAI

⑤ 戦略を組み立てる

オムニ営業ストラテジーチーム

⑥ 専門家と共創・実装する

SSP + 実装三戦略

⑦ 成果を社会へ発信する

次世代メディア構想 + PESO-C

⑧ 情報・知識・成功・失敗事例を再び人材とAIへ還流する

この循環によって、「人材育成 → 現場実践 → 情報収集 → AIによる知識化 → 戦略立案 → 共創・実装 → 情報発信 → 再学習」という、次世代物流ビジネスの継続的な成長サイクルを形成する。